

**GESTIÓN HUMANA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA**  
**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND PEACEBUILDING: A THEORETICAL**  
**APPROACH**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E CONSTRUÇÃO DE PAZ: UMA**  
**ABORDAGEM TEÓRICA**

**BEDOYA DORADO\_Cristian, SALAS ARBELÁEZ\_Laura, GARCÍA SOLARTE\_Mónica**

---

Magíster en Psicología, Universidad del Valle. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - UNICATÓLICA. Email:cbedoya@unicatolica.edu.co, Colombia.

Magíster en Administración, Universidad del Valle. Docente Tiempo Completo de la Universidad del Valle. Email: salas.laura@correounivalle.edu.co, Colombia.

Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cartagena, España. Docente Tiempo Completo del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Email: monica.garcia@correounivalle.edu.co, Colombia.

---

**Recibido: 8 de Agosto de 2019**

**Aprobado: 15 de diciembre de 2019**

**DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.192002.118>**

**RESUMEN**

Los escenarios de postconflicto apelan de aportes provenientes de distintos actores para la construcción de paz, y la no repetición del conflicto violento. Experiencias en algunos países del mundo sugieren que las empresas juegan un papel fundamental en estos escenarios, debido a que

aportan al desarrollo social y económico de las sociedades, lo que constituye un pilar para la construcción de paz especialmente desde las prácticas de gestión humana. El objetivo del presente artículo es identificar cuáles son los macro-procesos de la gestión humana que aportan desde las organizaciones en la construcción de paz. Para ello la investigación empleó como método la revisión de la literatura académica señalando los aportes de diferentes autores. Los principales resultados señalan que los macro-procesos de gestión humana que aportan a la construcción de paz son organización y planificación del área, incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación, dada principalmente por los beneficios y desarrollo del personal otorgada por formación. Igualmente, los resultados señalan que estos macro-procesos se orientan principalmente al desarrollo económico como dimensión de la construcción de paz. Lo anterior implica que se requiere los procesos de gestión humana para que las organizaciones participen activamente en la construcción de paz en los escenarios de posconflicto.

**Palabras Clave:** Construcción de paz; gestión humana; posconflicto.

**JEL:** L50; M12; M14; M5; O15.

## **ABSTRACT**

The post-conflict scenarios appeal from contributions from different actors for the construction of peace, and the non-repetition of the violent conflict. Experiences in some countries of the world suggest that companies play a fundamental role in these scenarios, because they contribute to the social and economic development of societies, which constitutes a pillar for the construction of peace especially from human management practices. The objective of this article is to identify which are the macro-processes of the human management that contribute from the organizations in the construction of peace. For this, the research used as a method the review of the academic literature, pointing out the contributions of different authors. The main results indicate that the macro-processes of human management that contribute to the construction of peace are organization and planning of the area, incorporation and adaptation of people to the organization, compensation, given mainly by the benefits and development of personnel given by training. Likewise, the results indicate that these macro-processes are mainly oriented to economic development as a dimension of peace building. This implies that human management

processes are required for organizations to actively participate in the construction of peace in post-conflict scenarios.

**Keywords:** peacebuilding; human resources management; posconflict.

**JEL** L50; M12; M14; M5; O15.

## **RESUMO**

Os cenários pós-conflito apelam das contribuições de diferentes atores para a construção da paz e a não repetição de conflitos violentos. As experiências em alguns países do mundo sugerem que as empresas desempenham um papel fundamental nesses cenários, pois contribuem para o desenvolvimento social e econômico das sociedades, o que constitui um pilar para a construção da paz, especialmente a partir das práticas de gestão humana. O objetivo deste artigo é identificar quais são os macroprocessos da gestão humana que contribuem das organizações na construção da paz. Para isso, a pesquisa utilizou como método a revisão da literatura acadêmica, apontando as contribuições de diferentes autores. Os principais resultados indicam que os macroprocessos da gestão humana que contribuem para a construção da paz são organização e planejamento da área, incorporação e adaptação de pessoas à organização, remuneração, dada principalmente pelos benefícios e desenvolvimento do pessoal ministrado pelo treinamento . Da mesma forma, os resultados indicam que esses macroprocessos estão principalmente orientados para o desenvolvimento econômico como uma dimensão da construção da paz. Isso implica que são necessários processos de gerenciamento humano para que as organizações participem ativamente da construção da paz em cenários pós-conflito.

**Palavras-Chave:** construção da paz; gerenciamento de recursos humanos; pós-conflito.

**JEL:** L50; M12; M14; M5; O15.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El posconflicto es considerado un periodo posterior a un escenario de conflicto, en el cual se da por terminada una situación conflictiva y se crean mecanismos para la obtención de la paz (Hernández, Barrios, & Jimenez, 2017). A nivel internacional, son muchos los países que han

superado situaciones de conflicto interno, y como consecuencia, han tenido que implementar diversas estrategias para construir paz y superar los efectos que el conflicto ha dejado. En este ejercicio de construir paz, participan distintos actores y entre ellos se encuentran las empresas (Katsos & Forrer, 2014).

El papel de las empresas en los contextos de posconflicto ha sido discutido en la literatura académica, señalando que gracias a sus capacidades y actividades productivas, pueden promover el desarrollo económico como pilar de la garantía de paz y la no repetición de los conflictos, crear alianzas estratégicas con los gobiernos, y atender a sus grupos de interés mediante apuestas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Los contextos de posconflicto configuran a los grupos de interés de las empresas, debido a que aparecen categorías como víctimas (individuales y colectivas), desplazados, refugiados y retornados, desmovilizados y excombatientes (también considerados como los victimarios cuando existía el conflicto), minorías y poblaciones históricamente discriminadas (Gil, 2016), los cuales presentan ciertas características que los posicionan como poblaciones vulnerables y en desventajas en relación con segmentos de la población que no se vieron afectados por el conflicto.

Para responder a sus grupos de interés, la generación de empleo se ha instaurado como la principal actividad que desarrollan las empresas. La incorporación de esta práctica ha llevado en principio a aumentar la empleabilidad, pero también ha traído consigo el requerimiento de capacitación y entrenamiento para satisfacer las habilidades técnicas y las necesidades laborales de las empresas. La inclusión laboral se convierte en un elemento relevante no solo para las organizaciones sino también para la sociedad, pues es a través del trabajo que se construye un factor de integración social de aquellos que son más desfavorecidos e incluso discriminados, como lo son los desmovilizados (Sepúlveda, Moreno, Tovar, Franco, & Villarraga, 2015).

Pese a que existen esfuerzos desde organismos internacionales por formular instrumentos y lineamientos para la construcción de paz desde las empresas, y que el rol de estas en los escenarios de posconflicto ha sido definido, no existe mucho conocimiento sobre cómo lograr la incorporación de prácticas para la construcción de paz, y el modo en que deben operar (Katsos & Forrer, 2014). De acuerdo con lo anterior, el objetivo del presente artículo es identificar cuáles

## REFERENCIAS

- (1) Banks, H. (2016). "The business of peace: Coca-Cola's contribution to stability, growth, and optimism". En: *Business Horizons*, vol. 59, No. 5. Pp. 455–461.
- (2) Barnett, M; Kim, H; O'Donnell, M; & Sitea, L. (2007). "Peacebuilding: What Is in a Name?" En: *Global Governance*, vol. 13. Pp 35–58.
- (3) Barrios, R. (2016). "Responsabilidad social empresarial: el papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano". En: *Ensayos*, vol. 9, No. 1. Pp. 45–56.
- (4) Boutros-Ghali, B. (1992). "An Agenda for Peace: Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peace-keeping". En: *International Relations*, vol. 11, No. 3. Pp. 201–218.
- (5) Buitrago, N; Bustamante, A; Castañeda, S; & Ramírez, S. (2015). "Retos de las organizaciones privadas en el postconflicto colombiano". En: *Revista Ensayos*, vol. 8. Pp. 228–239.
- (6) Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Review: from Paper to the Internet*. SAGE: London.
- (7) Forrer, J; & Katsos, J. (2015). "Business and Peace in the Buffer Condition". En: *Academy of Management Perspectives*, vol. 29, No. 4. Pp. 438–450.
- (8) García, M. (2009). "Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana". En: *Pensamiento & Gestión*, No. 27. Pp.162–200.
- (9) Ghimire, S; & Raj U. (2012). "Corporate Engagement for Conflict Transformation: Conceptualising the Business-Peace Interface". En: *Journal of Conflict Transformation & Security*, vol. 2, No. 1. Pp. 77–100.
- (10) Gil, I. (2016). "Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto". En: *Nuevos Paradigmas de Las Ciencias Sociales Latinoamericanas*, vol. 7, No. 14. Pp. 137–186.
- (11) Hamre, J; & Sullivan, G. (2002). "Toward Postconflict Reconstruction". En: *Washington Quarterly*, vol. 25, No. 4. Pp. 85–96.
- (12) Haski-Leventhal, D. (2014). "From CSR and CSV to Business and Peace". En: *Business, Peace and Sustainable Development*, No. 4. Pp. 3–6.
- (13) Hernández, H; Barrios, I; & Jimenez, A. (2017). "El aporte del empresario barranquillero en el posconflicto: Una mirada desde la responsabilidad social empresarial". En: *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, No. 7. Pp. 131–145.
- (14) Katsos, J; & Forrer, J. (2014). "Business practices and peace in post-conflict zones: Lessons from Cyprus". En: *Business Ethics*, vol. 23, No. 2. Pp. 154–168.
- (15) Ledbetter, B. (2016). "Business leadership for peace". En: *International Journal of Public Leadership*, vol. 12, No. 3. Pp. 239–251.
- (16) Maconachie, R. (2016). "The extractive industries, mineral sector reform and post-conflict reconstruction in developing countries". En: *The Extractive Industries and Society*, vol. 3. Pp. 313–315.

- (17) McNulty, R. (2014). "Reflections on the Importance of Business for Peace in 21st-Century Peacebuilding". En: *Business, Peace and Sustainable Development*, No. 4. Pp. 113–122.
- (18) Meredith, J. (1993). "Theory building through conceptual methods". En: *International Journal of Operation & Production Management*, vol. 13, No. 5. Pp. 3-11.
- (19) Miklian, J; & Rettberg, A. (2017). "From War-Torn to Peace-Torn? Mapping Business Strategies in Transition from Conflict to Peace in Colombia". En: *SSRN Electronic Journal*. Pp. 1–25.
- (20) Miriyagalla, D. (2015). "Perceptions of Small Businesses and Youth of Employment and Peace-Building in the Conflict-Affected Region of Sri Lanka". En: *Business, Peace and Sustainable Development*, No.6. Pp. 9–30.
- (21) Oetzel, J; & Breslauer, M. (2015). "The Business and Economics of Peace: Moving the Agenda Forward". En: *Business, Peace and Sustainable*, No. 6. Pp. 3–8.
- (22) Oetzel, J; Westermann-behaylo, M; Koerber, C; Fort, T; & Rivera, J. (2010). "Business and Peace: Sketching the Terrain. *Journal of Business Ethics*", vol. 89. Pp. 351–373.
- (23) Prandi, M; & Lozano, J. (Eds.). (2010). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE).
- (24) Ramnarain, S. (2015). "Interrogating women's peace work: Community-based peacebuilding, gender, and savings' co-operatives in post-conflict Nepal". En: *Community Development Journal*, vol. 50, No. 4. Pp. 677–692.
- (25) Reade, C. (2015). "Firms as Peaceful Oases Conceptualising the Role of Conflict-Sensitive Human Resource Management". En: *Business, Peace and Sustainable Development*, No. 5. Pp. 7–28.
- (26) Rodríguez, A; & Gamboa, R. (2017). "Gestión del Post-conflicto como estrategia de la Responsabilidad Social en las empresas". En: *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, vol. 17, No. 1. Pp. 35–44.
- (27) Sepúlveda, M; Moreno, E; Tovar, J; Franco, J; & Villarraga, C. (2015). "Responsabilidad social de las PyMEs en el marco del posconflicto, como soporte para la inclusión laboral de la población reinsertada". En: *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 6, No. 1. Pp. 45–62.
- (28) Seuring, S; & Müller, M. (2008). "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management". En: *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, No.15. Pp. 1699-1710.
- (29) Ugarriza, J. (2013). "La dimensión política del postconflict : discusiones conceptuales y avances empíricos". En: *Colombia Internacional*, No. 77. Pp. 141–176.
- (30) Velasco, C. (2014). "El papel del sector empresarial en la construcción de paz". En: *Revista Colombiana de Bioética*, vol. 9, No. 2. Pp. 125–126.